

SpencerStuart

2017

# Colombia Board Index





## ACERCA DE LOS SERVICIOS DE DIRECTORIO DE SPENCER STUART

---

En Spencer Stuart sabemos la importancia del liderazgo. Las organizaciones de todo el mundo con-fían en nosotros para ayudarles a tomar decisiones de liderazgo de alto nivel con un impacto duradero en sus empresas.

A través de nuestros servicios de búsqueda de ejecutivos, Directorios y leadership advisory services, ayudamos a crear y mejorar equipos de alto rendimiento para clientes selectos que van desde grandes multinacionales hasta compañías emergentes a instituciones sin fines de lucro.

Somos una empresa privada fundada en 1956, nos enfocamos en entregar conocimiento y resultados a través de los esfuerzos colaborativos de un equipo de expertos que ahora abarca 56 oficinas, 30 países y más de 50 prácticas especializadas.

Las juntas directivas y los líderes recurren constantemente a Spencer Stuart para ayudar a abordar sus necesidades de liderazgo en áreas tales como búsqueda de ejecutivos de alto nivel, búsqueda de directores, eficacia de los Directorios, planes de sucesión, evaluación profunda de la alta gerencia y muchas otras facetas de la efectividad organizacional.

Durante más de 30 años, nuestra Práctica de Directorios ha ayudado a Directorios alrededor del mundo a identificar y reclutar a directores independientes y brindar asesoría a presidentes, CEOs y comités de nominación sobre asuntos importantes de gobierno corporativo.

Sólo en el año pasado, hemos liderado casi 700 búsquedas de directores. Somos la empresa elegida tanto por las principales multinacionales como por las organizaciones más pequeñas, realizando más de un tercio de nuestras búsquedas para empresas con ingresos inferiores a mil millones de dólares.

Nuestro equipo global de expertos en Directorios trabaja conjuntamente para asegurar que nuestros clientes tengan acceso al mejor talento directivo potencial y existente, y regularmente apoya a los directores en aumentar la diversidad de su composición.

Hemos ayudado a colocar mujeres en más de 1400 puestos de director en juntas directivas en todo el mundo.

Además de nuestro trabajo con clientes, Spencer Stuart ha desempeñado un papel activo en los gobiernos corporativos explorando -tanto nosotros mismos como con otras prestigiosas instituciones - las preocupaciones clave de los Directorios y soluciones innovadoras a los desafíos que éstos enfrentan.

Para más información acerca de Spencer Stuart, por favor visitar [www.spencerstuart.com](http://www.spencerstuart.com).

### Social Media @ Spencer Stuart

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.



# Contents

<b>4</b>	<b>Introducción</b>
4	La Perspectiva de Spencer Stuart
5	Juntas Directivas
<b>6</b>	<b>Metodología</b>
6	Gobierno Corporativo en Colombia
6	Bolsa de Valores de Colombia
7	Reconocimiento IR (Investor Relations)
<b>9</b>	<b>Composición de las Juntas Directivas</b>
9	Tamaño
11	Diversidad de Género
14	Independencia
16	Edad promedio
17	Períodos de Reelección
18	Criterios de selección
19	Formación Académica
<b>21</b>	<b>Reuniones de Juntas Directivas</b>
<b>22</b>	<b>Comités</b>
<b>24</b>	<b>Compensación</b>
<b>25</b>	<b>Desafíos</b>
<b>27</b>	<b>Tablas de Datos</b>
<b>29</b>	<b>Benchmark Internacional</b>
29	Benchmark internacional nota
<b>34</b>	<b>Información Comparativa</b>
36	¿Cómo se compara su Junta?
<b>37</b>	<b>Research &amp; Insights</b>

# Introducción

El Board Index preparado por Spencer Stuart es una de las fuentes de información más completas, con respecto a la composición de Juntas Directivas de todo el mundo. En su preparación se exploran las opiniones de los miembros sobre el entorno económico, la efectividad del Gobierno Corporativo, los niveles de compensación y compromiso, y las competencias clave que deben tener los miembros de las Juntas Directivas.

Por más de 30 años, en Spencer Stuart hemos estudiado las tendencias de Gobierno Corporativo en diferentes países del mundo y contribuido a sus mejores prácticas. Revisamos información acerca de la composición de las Juntas Directivas y sus comités, así como las remuneraciones de los miembros de las Juntas Directivas de las empresas más grandes que se transan en bolsa a través de más de 20 Board Index preparados por diferentes oficinas de Spencer Stuart a nivel global.

## LA PERSPECTIVA DE SPENCER STUART

En los últimos años se ha evidenciado un crecimiento sustancial en el interés por el desempeño y el Gobierno Corporativo de las Juntas Directivas. Los inversionistas están cada vez más activos, dando a conocer sus expectativas en áreas como la composición de la Junta, la divulgación de la información y la participación de los accionistas.

La composición de las Juntas Directivas ha comenzado a ser un área de particular interés a medida que los inversionistas se han mostrado más exigentes frente al aporte de cada uno de los miembros y el cumplimiento de sus responsabilidades. Se están examinando con mayor atención los cambios en la estructura y composición, el desempeño y las prácticas de evaluación.

La atención de los accionistas, entidades reguladoras y el mercado es cada vez mayor. Quieren asegurarse de que las contribuciones de sus Juntas sean del más alto nivel, alineándose con los intereses y las expectativas de los accionistas. En respuesta a ello, las Juntas están mejorando la divulgación de información, revisando sus prácticas de Gobierno Corporativo y estableciendo nuevos protocolos para la participación de los accionistas.

El propósito del Colombia Board Index es proveer a los líderes de negocios, inversionistas, Directores, y personas interesadas en el tema, con una amplia visión de las prácticas de Gobierno Corporativo en Colombia. Al ser esta la primera edición (la cual será actualizada en el futuro), no se tiene información de los años previos a partir de los cuales hacer comparaciones. No obstante lo anterior, donde nos ha parecido pertinente, se ha incluido observaciones de los índices principales de Europa y Estados Unidos, basadas en datos de propiedad de Spencer Stuart (parámetros comparativos del 2016).

## **JUNTAS DIRECTIVAS**

En calidad de principal órgano corporativo, la Junta Directiva establece las directrices estratégicas y políticas generales, haciendo seguimiento a las acciones tomadas. Las responsabilidades individuales de los miembros incluyen, pero no se limitan a:

- » Velar por los intereses de los accionistas, clientes y consumidores, empleados, proveedores y demás grupos de interés (stakeholders), asegurando un crecimiento sostenible y rentable con una visión a largo plazo.
- » Analizar críticamente los resultados e indicadores financieros de la compañía.
- » Apoyo al Presidente o Gerente General y la Administración en el establecimiento de una estrategia óptima para el negocio, monitoreando su implementación y desafiando positivamente a los ejecutivos en el desarrollo de sus actividades.
- » Asegurar planes de sucesión para la administración y la misma Junta Directiva, permitiendo una continuidad en los mandatos y alineación con la estrategia organizacional.
- » Velar por el cumplimiento de todas las obligaciones regulatorias (estructurales, comportamentales y financieras), asegurando la confianza de los accionistas al mantener los mejores estándares de Gobierno Corporativo posibles.
- » Entender los riesgos financieros, operativos y de reputación enfrentados por la compañía y el sector en el cual opera, asegurando que se tomen todas las precauciones para mitigar y controlar dichos riesgos.
- » Entender y comunicar todas las decisiones y acciones tomadas por la compañía.
- » Entender el impacto social de la compañía, y traer dicha perspectiva a colación para la toma de todas las decisiones internas de la compañía.

# Metodología

Este número inaugural del Colombia Board Index pretende ofrecer un amplio análisis de las prácticas de las Juntas Directivas de una gran mayoría de las compañías que cotizan en la Bolsa de Valores de Colombia (BVC). Los enfoques principales son sobre la composición de las Juntas Directivas, características de sus miembros y las prácticas de remuneración de las empresas colombianas con altos estándares de Gobierno Corporativo. Se incluyen comparaciones con otros 15 países, según los parámetros comparativos de Spencer Stuart 2016.

## GOBIERNO CORPORATIVO EN COLOMBIA

Actualmente, la divulgación de información concerniente al Gobierno Corporativo no está regulada por el Estado colombiano. Sin embargo, el mercado de valores en Colombia se encuentra regulado fundamentalmente por tres entidades; 1) El Congreso de la República, particularmente por medio de la Ley 964 de 2005, a cargo de “regular las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público que se efectúen mediante valores y se dictan otras disposiciones.”; 2) El Gobierno Nacional a través del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el cual expide regulaciones que concretan las normas generales de la ley marco de valores; y 3) La Superintendencia Financiera, quien ejerce la inspección, vigilancia y control sobre los agentes que participan en el mercado de valores.

Simultáneamente, el mercado de valores y por consiguiente las entidades emisoras de acciones, se encuentra sujeto a las regulaciones emitidas por la Bolsa de Valores de Colombia.

## BOLSA DE VALORES DE COLOMBIA

Previo a la creación de la BVC operaban tres bolsas de valores independientes en Colombia: la Bolsa de Bogotá, la Bolsa de Medellín y la Bolsa de Occidente, entidades que se fusionan en el 2001 dando lugar a lo que hoy se conoce como la Bolsa de Valores de Colombia. Simultáneamente, la BVC hace parte del Mercado Integrado Latinoamericano (MILA) -una iniciativa de la Alianza del Pacífico para la integración económica de los países miembros- el cual reúne la Bolsa de Valores de Colombia, la Bolsa de Valores de Lima, la Bolsa de Comercio de Santiago y la Bolsa Mexicana de Valores. El MILA comenzó operaciones en mayo del 2011 con el objetivo de desarrollar el mercado de capitales a través de la integración de los cuatro países, ofreciendo una oferta más amplia de valores, emisores y fuentes de financiamiento.

La BVC es una entidad privada, sujeta a la inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia -inscrita en el mercado de valores- que administra los sistemas de negociación y registro de los mercados de acciones, renta fija, derivados, divisas, OTC y servicios de emisores.

Para el año 2016 se negociaron a través de la BVC un total de COP \$977,3 billones en los mercados de renta fija (registro transaccional) y renta variable (acciones, ETF, Repos y TTV). Esto representa un crecimiento de 8,87% en el volumen negociado en acciones, con un promedio diario de negociación de COP \$3,99 billones.

(Fuente: BVC)

La BVC, por medio de su Circular Única, reglamenta las obligaciones de los emisores de acciones. Con respecto a la publicación de información sobre las Juntas Directivas, el Artículo 1.2.3 establece que las páginas web de los emisores de acciones deben contener información referente a la conformación de su Junta Directiva indicando quiénes tienen calidad de miembros independientes y quiénes tienen calidad de suplentes, si a ello hay lugar.

Adicionalmente, con el objetivo de estar en sintonía con las mejores prácticas observadas en otros mercados, y de hacer de Colombia un mercado más atractivo para la inversión extranjera, el consejo directivo de la Bolsa de Valores de Colombia ha creado el “Comité IR”, un órgano dedicado a otorgar el Reconocimiento IR (Investor Relations) a aquellos emisores que voluntariamente adoptan criterios objetivos establecidos en la Circular Única expedida por la BVC.

## **RECONOCIMIENTO IR (INVESTOR RELATIONS)**

Fue creado con el fin de promover entre los emisores la adopción de mejores prácticas en materia de revelación de información y relación con inversionistas (por ello su nombre). Los principales requisitos para acceder al Reconocimiento IR son:

- » Contar con un representante para atender las consultas de los inversionistas, tanto en idioma español como idioma inglés.
- » Revelar información adicional a la requerida de forma ordinaria, en inglés y español en su sitio web manteniendo la misma oportunamente actualizada.
- » Publicar estados financieros (balance general y estado de resultados) con cifras consolidadas de manera trimestral.
- » Realizar eventos trimestrales de entrega de resultados financieros.

Los Emisores que aspiren a este reconocimiento deben incluir en su página web la siguiente información:

- » descripción de los comités u órganos de apoyo a la Junta Directiva, indicando sus funciones, su conformación y en el evento en que aplique, indicar el cargo que desempeñan en la compañía los miembros de dichos órganos (con periodicidad de actualización permanente)
- » Resumen de la hoja de vida de los Representantes Legales que a la fecha se encuentren publicados en el RNVE y miembros de la Junta Directiva, precisando aquellos que tienen la calidad de miembros independientes

Todo lo anterior no implica una certificación sobre la calidad y veracidad del contenido, y tan solo denota una verificación sobre la existencia de la información en el sitio web del emisor.

Teniendo en cuenta los requisitos establecidos por la BVC y el comité de Reconocimiento IR, fue recopilada toda la información proporcionada al público por las empresas emisoras de acciones en la BVC en sus páginas web y otros medios. Adicionalmente, fue utilizada la información proporcionada en los Informes de Gestión 2016, publicados durante el primer trimestre del 2017, los cuales comprenden el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2016.

Se analizaron en total 69 empresas inscritas en la Bolsa de Valores de Colombia, clasificadas en seis (6) sectores de acuerdo con su actividad. Las empresas Industriales representan la mayoría de la muestra con un 48%, seguido por las de Servicios Financieros con un 26%. Las empresas de Servicios Públicos componen un 13% de la muestra, y las de Consumo Masivo, Servicios & Retail componen un 7%. El sector de salud y el de Tecnología, Comunicaciones y Medios representa un 6% de la muestra.

### Número de compañías por sector

Sector	# Compañías
Servicios Financieros	18
Industrial (Incluye Oil & Gas)	33
Salud	2
Tecnología, Comunicaciones y Medios	2
Consumo Masivo, Servicios y Retail	5
Servicios Públicos	9
<b>Total</b>	<b>69</b>

La comparación con datos históricos solo será posible en los próximos años, dado que esta es la primera edición del Board Index Colombia.



# Composición de las Juntas Directivas

La composición de las Juntas Directivas es, en nuestra opinión, uno de los aspectos más importantes alrededor del cual gira el funcionamiento adecuado de una organización. Un tamaño apropiado, miembros auténticamente independientes y dedicados, que aporten una combinación de experiencias y capacidades que refleje las prioridades estratégicas de la sociedad y las áreas de riesgo relevantes, son algunos de los factores considerados internacionalmente como indispensables para asegurar el funcionamiento eficiente de las Juntas.

En Colombia, después de una larga historia en la cual el rol de las Juntas Directivas era considerado un papel secundario, y si se nos permite la figura, casi que “decorativo”, la responsabilidad de éstas, y de sus miembros está creciendo. Las Juntas de hoy deben estar en capacidad de hacer aportes estratégicos para la organización: es el máximo órgano de gobierno, asegura el control, supervisa la dirección general y establece la misión y visión, garantizando su sostenibilidad a largo plazo. Ahora más que nunca, las empresas buscan tener Juntas Directivas fuertes y profesionales que garanticen la perdurabilidad de sus negocios.

El Capítulo Segundo de la Ley 964 de 2005, expedida por el Congreso de la República de Colombia, establece los deberes y el funcionamiento de los emisores de valores (Cuando sea pertinente, se hará referencia a esta ley).

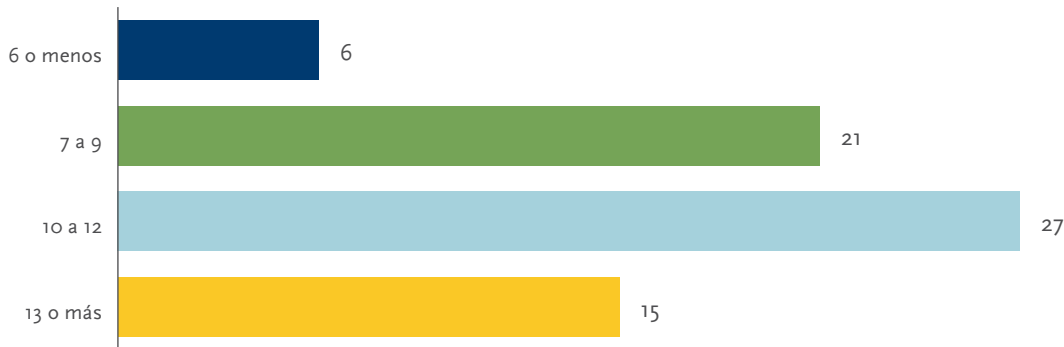
La totalidad de los miembros de la Junta Directiva será elegida por la asamblea de accionistas, por el sistema de cociente electoral o a través de otro de los mecanismos determinados por el Gobierno Nacional.

## TAMAÑO

En Colombia, la Ley 964 del 2005 establece que las Juntas directivas de los emisores de valores deben ser integradas por un mínimo de cinco (5) y máximo diez (10) miembros principales, lo que implica que puedan darse Juntas Directivas de hasta 20 miembros si se tienen en cuenta los suplentes.

El tamaño promedio de las Juntas Directivas en Colombia es de 10,13 miembros, con un promedio de 6,5 miembros principales (esto teniendo en cuenta que un 62,3% de las Juntas analizadas contaban con miembros suplentes). Las Juntas más pequeñas (6 o menos miembros) representan el 7,2%, mientras que las Juntas más grandes (13 o más miembros) representan un 23,2%. La mayor parte de las Juntas Directivas en Colombia (40,6%) están compuestas por 10 a 12 miembros.

### Tamaño de las Juntas Directivas Colombianas



Considerando el tamaño promedio de las Juntas Directivas de otros países, y el promedio internacional (10,4 miembros), las Juntas colombianas (10,13 miembros) se ubican en el 96% del promedio internacional.

### Tamaño promedio de Juntas Directivas

	Colombia	Perú	Chile	Bélgica	Francia	Alemania	Italia	Holanda	Noruega	Rusia	España	Suecia	Suiza	Reino Unido	Estados Unidos
Promedio Internacional: 10,4	10,13	7,5	8,6	10,4	13,90	14,10	11,60	9,20	8,52	10,10	10,80	9,88	10,50	10,20	10,80

Las Juntas Directivas más grandes, se encuentran en el sector de Consumo Masivo, Servicios y Retail, con un tamaño promedio de 12.4. Las más pequeñas (son las de los sectores de Tecnología, Comunicaciones y Medios, Industrial y de Servicios Financieros) con promedio de 6, 9,6 y 9,8 respectivamente.

Sector	Tamaño promedio de la Junta Directiva
Servicios Financieros	9,8
Industrial (Incluye Oil & Gas)	9,6
Salud	14
Tecnología, Comunicaciones y Medios	6
Consumo Masivo, Servicios y Retail	12,4
Servicios Públicos	13
<b>Total</b>	<b>64,8</b>

Se encontró un promedio de 6,5 miembros principales y 5,7 miembros suplentes. El 62,3% de Juntas Directivas identificadas cuentan con miembros suplentes. Si bien en Colombia es común la existencia de miembros suplentes, parece ser una figura que tiende a desaparecer, teniendo en cuenta el poco valor agregado que puede generar un miembro cuya permanencia en las reuniones es incierta, elevando los riesgos y los costos para la empresa.

## DIVERSIDAD DE GÉNERO

Como especialistas en conformación y planes de sucesión para Juntas Directivas, en Spencer Stuart reconocemos el valor de presentar candidatos tan diversos como sea posible, y estamos comprometidos a que así sea. Cada vez con mayor frecuencia, las compañías con las que trabajamos están solicitando la diversidad de género como un componente central en el proceso de búsqueda.

Según nuestro estudio comparativo de las Juntas Directivas a nivel mundial, para el 2016 las mujeres representaron un 32% de los nuevos miembros independientes, la tasa más alta de representación femenina desde 1998, cuando comenzamos a contar con un registro riguroso de estos datos. Sin embargo, de acuerdo con *Equilar*<sup>1</sup>, al paso actual, se alcanzará una completa igualdad de género en las Juntas Directivas para el año 2055.

En el 2016, a nivel internacional se detectó una mayor presencia de mujeres en países como Noruega (44%), Francia (39%) y Suecia (44%). En Colombia, el interés por Juntas directivas con mayor diversidad de género está apenas despertando y, comparativamente, la representación de mujeres en las Juntas Directivas es uno de los más bajos. Esto llama la atención, pues la presencia de mujeres en cargos altos en Colombia parece ser consistentemente mayor que la de otros países.

Entre los datos recolectados, las mujeres representan solo el 4,43% del total de los miembros de las Juntas Directivas. Este porcentaje es el más bajo entre todos los países de los cuales se tiene información, y es significativamente menor al promedio internacional (21,5%).

### Porcentaje de mujeres en las Juntas Directivas

	Colombia	Perú	Chile	Finlandia	Francia	Italia	Holanda	Noruega	Rusia	España	Suecia	Suiza	Reino Unido	Estados Unidos
Promedio Internacional: 21,5%	4,43	7	5,7	29,9	38,8	26,4	20,0	44,1	7,0	16,0	36,0	20,5	24,4	21,3

Es de reconocer que el porcentaje de mujeres en el sector de Servicios Públicos (24%) es relevantemente mayor al de los demás sectores. Por otro lado, en las Juntas Directivas del sector de Tecnología, Comunicaciones y Medios no hay mujeres.

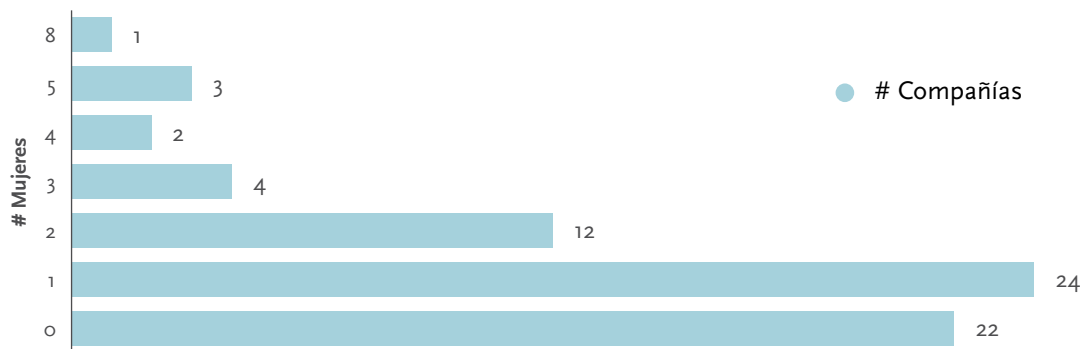
1 Equilar Gender Diversity Index (GDI); Enero 31, 2017

### Porcentaje de mujeres por sector

Sector	Número total de miembros	Número de mujeres	Porcentaje de mujeres
Servicios Financieros	176	23	13,8
Industrial (Incluye Oil & Gas)	343	33	10,4
Salud	28	2	7,1
Tecnología, Comunicaciones y Medios	12	-	-
Consumo Masivo, Servicios y Retail	62	9	14,5
Servicios Públicos	78	25	24
<b>Total</b>	<b>699</b>	<b>92</b>	<b>4,43</b>

En Colombia el 71% de las Juntas Directivas cuentan al menos con una mujer en su equipo, y sólo el 33% de ellas cuentan con dos o más mujeres.

### # de Mujeres en Juntas Directivas



Estas cifras difieren significativamente de las cifras encontradas en los países nórdicos (100%).

### % de directorios con al menos una mujer directora

	Colombia	Perú	Chile	Bélgica	Francia	Alemania	Italia	Holanda	Noruega	Rusia	España	Suecia	Suiza	Reino Unido	Estados Unidos
Promedio Internacional: 81,62	71	38	33	100	100	93	99	78	100	40	83	98	95	98	98,3

Más aún, sólo tres de las Juntas Directivas identificadas cuentan con una mujer como presidente, es decir 4,3%, una cifra muy cercana al promedio internacional (4,2%). Esto no deja de ser preocupante, y sin duda, es un área en la que se espera ver una mejora en los próximos años.



## % de mujeres como Presidente de Directorio

	Colombia	Perú	Chile	Bélgica	Francia	Alemania	Italia	Holanda	Noruega	Rusia	España	Suecia	Suiza	Reino Unido	Estados Unidos
Promedio Internacional: 4,2	4,3	2	0	4	0	4,5	5	4,5	12	0	9,8	4	5	4	4,1

En un mundo de cambios constantes, la agilidad y la creatividad en respuesta a los nuevos desafíos, así como la diversidad de perspectivas, son cada vez más valiosas. La diversidad de género es comúnmente considerada como una prioridad para las compañías, sin embargo son pocos los cambios que se han presentado a su favor.

Algunos parecen atribuir la ausencia de mujeres a una escasez de candidatas con la formación adecuada, sin embargo, se ha observado que este no es el caso. Por un lado, parecen existir fuertes prejuicios de género a partir de los cuales se exige más de una mujer para considerarse comparable a sus pares hombres. Por el otro lado, es necesario mencionar que se trata de un mundo cambiante, y los desafíos inminentes pueden estar más allá de la experiencia de cualquier individuo, sin importar su género.

Expertos en prácticas de Gobierno Corporativo y Recursos Humanos del equipo de Spencer Stuart a nivel global realizaron un estudio con el fin de identificar las razones por las que hay una subrepresentación de mujeres en posiciones de gerencia y en Juntas Directivas. Tras realizar entrevistas con un número importante de miembros y líderes de Recursos Humanos se concluyó que la clave para alcanzar una mayor diversidad está en el desarrollo de un “pool” de candidatos más diverso y mejor preparado para los desafíos que enfrentan las Juntas Directivas en la actualidad. Se identificaron seis áreas cruciales para promover la diversidad de género en las Juntas Directivas, partiendo de la cultura y estructura organizacional:

### Barreras para el proceso

Es necesario replantear los criterios de reclutamiento y selección en todos los niveles de la organización e incluso revisar toda la estructura organizacional con el fin de dismantelar las barreras hacia el progreso. Éstas incluyen una ausencia de modelos a seguir, poca movilidad profesional y las concepciones en torno a promociones y procesos de reclutamiento con mujeres.

### Mediciones sólidas y responsabilidad por parte de la administración

El involucramiento por parte de los CEOs es crucial en este proceso, mostrando un compromiso genuino y guiando la compañía estratégicamente a través de una iniciativa para la diversidad e inclusión.

## Cambios en las prácticas y mentalidades

La cultura organizacional contiene las formas de pensar y actuar dentro de la organización, y debe ser transformada a favor de una mayor diversidad de género. Los gerentes deben superar actitudes inconscientes que puedan desanimar la participación y progreso de las mujeres. Las empresas deben tomar medidas temprano en las carreras de las mujeres, identificando y eliminando cualquier barrera sistémica que conduzca a la deserción entre las mujeres que tienen más para ofrecer a la organización.

## Apoyo para individuos con altos potenciales

La capacitación, coaching y respaldo de las mujeres con altos potenciales por parte de figuras destacadas dentro y fuera de la organización puede resultar altamente benéfico, al igual que la participación activa por parte de mujeres ejemplares en redes y grupos de apoyo para mujeres.

## Planes a largo plazo

Una iniciativa como esta debe tener una visión de largo plazo. Sin duda, con paciencia y esfuerzos continuos será posible ver un cambio positivo en la diversidad de los equipos de alta dirección.

## Proteger la marca como empleador

Las prácticas a nivel organizacional en términos de diversidad e inclusión tendrán efectos sobre la marca del empleador y determinará la posibilidad de atraer a la próxima generación de talento femenino.

## INDEPENDENCIA

La Ley 964 de 2005 establece que por lo menos el veinticinco por ciento (25%) de los miembros principales deberán tener calidad de independientes. Los suplentes de los miembros principales independientes, en caso de que se tengan, deberán tener igualmente la calidad de independientes.

Se entiende por “independiente” todos aquellos que no sean:

- » Empleado o directivo del emisor o de alguna de sus filiales, subsidiarias o controlantes, incluyendo aquellas personas que hubieren tenido tal calidad durante el año inmediatamente anterior a la designación, salvo que se trate de la reelección de una persona independiente.
- » Accionistas que directamente o en virtud de convenio dirijan, orienten o controlen la mayoría de los derechos de voto de la entidad o que determinen la composición mayoritaria de los órganos de administración, de dirección o de control de la misma.
- » Socio o empleado de asociaciones o sociedades que presten servicios de asesoría o consultoría al emisor o a las empresas que pertenezcan al mismo grupo económico del cual forme parte esta, cuando los ingresos por dicho concepto representen para aquellos, el veinte por ciento (20%) o más de sus ingresos operacionales.
- » Empleado o directivo de una fundación, asociación o sociedad que reciba donativos importantes del emisor.

- » Administrador de una entidad en cuya Junta Directiva participe un representante legal del emisor.
- » Persona que reciba del emisor alguna remuneración diferente a los honorarios como miembro de la Junta Directiva, del comité de auditoría o de cualquier otro comité creado por la Junta Directiva.

Los miembros independientes en Colombia representan el 48,29% del total de miembros de Junta identificados. El porcentaje de miembros independientes en las empresas de Servicios Públicos (60,26%) es más alto que el de los demás sectores, mientras que el del sector de Tecnología, Comunicaciones y Medios es significativamente más bajo que el de los demás (16,67%).

### Número y porcentaje de miembros independientes por sector

Sector	Número total de miembros	Número de mujeres	Porcentaje de mujeres
Servicios Financieros	176	91	51,7
Industrial (Incluye Oil & Gas)	343	149	43,44
Tecnología, Comunicaciones y Medios	12	2	16,67
Consumo Masivo, Servicios y Retail	62	35	56,45
Servicios Públicos	78	47	60,26
<b>Promedio Total</b>	<b>671</b>	<b>324</b>	<b>48,29</b>

En cuanto a la comparación internacional, con un 48,29% de miembros independientes en las Juntas Directivas, Colombia presenta un porcentaje por debajo del promedio internacional (57,9%), sin embargo es una cifra sustancialmente superior al mínimo requerido por la ley en Colombia (25%).

### % de miembros independientes

	Colombia	Perú	Chile	Bélgica	Dinamarca	Finlandia	Francia	Alemania	Italia	Holanda	Noruega	Rusia	España	Suecia	Suiza	Reino Unido	Estados Unidos
Promedio Internacional:	47,6	35	17,3	44,8	66,3	83,1	69	60	50,1	60	79,6	32,2	43	63,7	88,0	61,1	84,0

El número promedio de miembros independientes en Colombia es de 5,7, cifra que se acerca bastante al promedio internacional (5,5).

### Número promedio de miembros Independientes

	Colombia	Perú	Chile	Bélgica	Dinamarca	Finlandia	Francia	Alemania	Italia	Holanda	Noruega	Rusia	España	Suecia	Suiza	Reino Unido	Estados Unidos
Promedio Internacional: 5,5	5,7	2,6	1,5	4,6	4,6	6,68	8,53	7,70	5,80	5,60	3,64	3,30	4,60	5,24	8,60	6,20	9,10

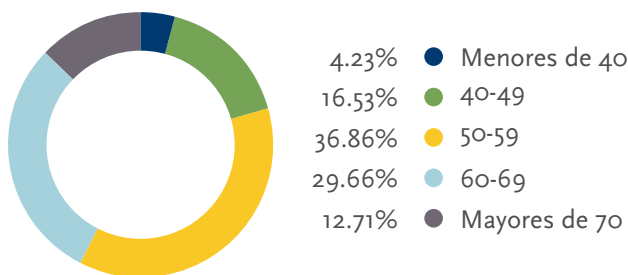
Se espera que en los años venideros de consolide un incremento en el porcentaje de miembros independientes en las Juntas Directivas. Su ausencia de conflictos de interés resulta altamente beneficiosa durante el proceso de toma de decisiones, y su elección estará basada únicamente en los aportes que representan en términos de experiencia y habilidades.

### EDAD PROMEDIO

La composición de las Juntas Directivas ha sido reiteradamente identificada como una de las mayores prioridades de las compañías en la actualidad. Éstas se enfrentan a desafíos nunca antes vistos tales como las ventas a través de múltiples canales, la atracción de nuevas generaciones de talento y la protección de los datos de sus clientes; todo esto mientras se preocupan por la creación de valor a largo plazo. La diversidad en la composición de las Juntas Directivas, especialmente en cuanto a la edad de sus miembros, será esencial para contar con las habilidades y conocimientos necesarios para superar los retos propios de un entorno cambiante.

En Colombia la edad promedio de los presidentes de las Juntas Directivas es de 63 años, la edad promedio de los miembros de las mismas es de 57,7 años, y la edad promedio de los CEOs de la compañías es de 56,4 años. Un 36,9% de los miembros de las Juntas Directivas tenían entre 50 y 59 años, seguido de 29,7% entre los 60 y los 29 años.

### Composición de Juntas Directivas en Colombia por edades





Las edades de los miembros de Junta en Colombia se encuentran entre los 33 y los 86 años, y el promedio de edad (57,7 años) no se encuentra significativamente alejado del promedio internacional (58,5 años). Con base en este promedio internacional, y teniendo en cuenta las crecientes complejidades del mundo digital y el impacto de demografías cambiantes a nivel global se están observando iniciativas que buscan resaltar el valor de incluir miembros de nuevas generaciones en las Juntas Directivas.

### Edad promedio de los miembros de la Junta Directiva

	Colombia	Perú	Chile	Bélgica	Dinamarca	Finlandia	Francia	Italia	Holanda	Noruega	Rusia	España	Suecia	Suiza	Reino Unido
Promedio Internacional: 58,5	57,7	57,8	66	57,5	58	58,1	58,6	58,8	59,40	55,52	53,60	59,60	57,60	61,10	57,80

### PERÍODOS DE REELECCIÓN

Este es un tema bastante controversial entre accionistas, analistas y académicos. Mientras que algunos han cuestionado la verdadera independencia con períodos excesivamente largos en la Junta, en Colombia no existen regulaciones con respecto a esto. de igual manera, no es común en la actualidad contar con límites de permanencia para los miembros de las Juntas.

Históricamente, la frecuencia de re elecciones y la longitud de los períodos para los miembros independientes han variado de acuerdo con la estructura de la Junta, preferencias y costumbres locales. En los últimos años Spencer Stuart ha observado con mayor frecuencia la introducción de límites de permanencia y re-elecciones regulares. Éstos son evidencia de una creciente democratización de los procesos de Gobierno Corporativo, en respuesta a las demandas de los accionistas; transparencia y responsabilidad.

La motivación detrás de dichos límites de permanencia yace en asegurar infusiones regulares de individuos con ideas innovadoras y formas de pensar variadas, así como evitar la complacencia de sus miembros. Adicionalmente, surge la posibilidad de aproximarse de formas más dinámicas a las necesidades puntuales de cada organización. En línea con esto, surgen los esfuerzos por Juntas Directivas dinámicas por acomodar miembros de largo plazo y miembros de corto plazo. Ciertas situaciones demandarán contribuciones específicas, durante las cuales sea necesaria la corta presencia de un individuo particular. Una alternativa a este proceso es la contratación de un consultor, en lugar de nombrar un nuevo miembro. Dicho consultor podría acudir a ciertas reuniones en las que su experticia sea requerida.

En general, no debería haber un problema en contar con la presencia de miembros de la Junta cuya presencia sea limitada, siempre y cuando las razones sean claras. Sin embargo, un número elevado de nombramientos “a corto plazo” podrían ser una distracción para el negocio y llevar a la Junta a un estado permanente de flujo. No se debe olvidar que la capacidad de aporte de los miembros de la Junta Directiva va a depender, entre otras variables, del relacionamiento entre los miembros.

de acuerdo con el S&P 500, el 97% de las Juntas realiza elecciones anuales, mientras que el 65% no establece límites de reelección, y sólo un 16% de los miembros tiene una permanencia de 11 años o más.

A pesar de que muchas compañías no especifican la regularidad de las elecciones en sus Códigos de Gobierno Corporativo, se encontró que en Colombia es igualmente común encontrar plazos de vigencia de 1 y 2 años. Evidentemente, se trata de una práctica que debería adaptarse a las necesidades de la compañía.

### Duración de los períodos de reelección en compañías

Duración del período	# Compañías
1 año	23
2 años	23
3 años	3
<b>Total</b>	<b>49</b>

### CRITERIOS DE SELECCIÓN

El ser miembro de una Junta ya no es cuestión de reconocimiento, prestigio, poder o influencia; Las organizaciones tienen el deber de identificar y priorizar las habilidades, experiencias y conocimientos necesarios para que las contribuciones de cada miembro sean beneficiosas para el funcionamiento de la organización.

Se espera mucho de los miembros de las Juntas Directivas, y el principal atributo que se busca es un entendimiento profundo del modelo de negocio y los factores críticos para su éxito. Tradicionalmente, se buscaban individuos con previa experiencia en Juntas Directivas, sin embargo, a partir del creciente interés por incrementar la diversidad de las mismas, éste dejó de ser un requerimiento. Individuos provenientes del mundo de la consultoría, sectores públicos y la academia están haciendo parte de las Juntas, trayendo consigo conjuntos muy diferentes de habilidades.

Spencer Stuart ha confirmado una lista de atributos y habilidades ideales en cualquier miembro externo para las Juntas Directivas:

- » de mentalidad internacional y preferiblemente bilingüe.
- » Interesado en el negocio, comprometido y bien preparado, al igual que acostumbrado a lidiar con diversas complejidades.
- » Objetivo e independiente, preparado para retar y apoyar a la gerencia trabajando en equipo.
- » Un constructor de relaciones, un embajador.
- » Flexible intelectualmente, de mente aguda, capaz de pensar lateralmente y más allá de su área de experiencia.
- » Tener experiencia particular relevante para la Junta.
- » Entendimiento claro de prácticas de gobierno prevalentes en tareas fiduciarias.
- » de mente justa, absoluta integridad y sabiduría y, por encima de todo, sentido común.

- » Articulado y persuasivo, siendo un buen oyente y comunicador.
- » Y -tal vez más importante- humilde pero con alto nivel de confianza en sí mismo.

Contar con un individuo altamente especializado a la Junta Directiva puede ser un desafío, pues debe estar en capacidad de contribuir más allá de su área de especialidad.

La conciencia en torno al aporte personal de cada miembro está creciendo, y con ello la incorporación de matrices de habilidades en el reglamento interno de las Juntas Directivas. Entre las empresas emisoras de acciones en la BVC se destacan Bancolombia, Grupo Nutresa S.A., Interconexión Eléctrica S.A., Celsia, Cementos Argos, Inversiones Suramericana, Promigas, y Productos Familia S.A. Todas las anteriores cuentan con criterios de selección para sus miembros de Junta disponibles al público, de tal forma que los accionistas tengan la certeza de que el equipo está conformado por profesionales cuyas capacidades se complementan y cuyo aporte al funcionamiento de la empresa es de los más altos estándares.

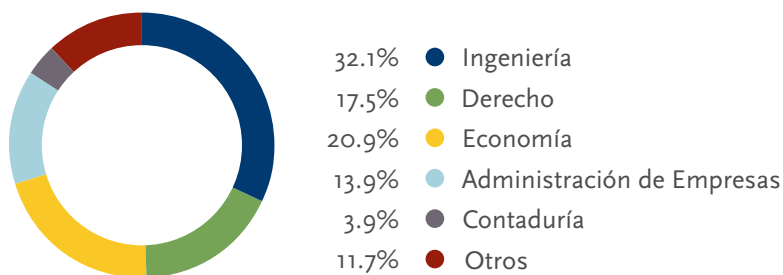
Adicional a los atributos generales listados anteriormente, las Juntas podrán identificar necesidades en el contexto geográfico o de conocimientos en un sector particular, ante lo cual se buscarán habilidades más específicas. Sin embargo, es importante resaltar que no debería esperarse que los miembros de la Junta Directiva sustituyan una ausencia de habilidades al nivel ejecutivo; éstos funcionan como comentaristas informados e intérpretes de la información, más no son el reemplazo de un ejecutivo.

## FORMACIÓN ACADÉMICA

Así como se presenta un interés cada vez mayor por contar con Juntas Directivas cuyos miembros se complementen entre sí, resulta altamente relevante conocer las tendencias en cuanto a formación académica de sus integrantes. Esta información puede ser útil en camino a identificar prejuicios frecuentes que puedan afectar el desempeño de las mismas, o incluso determinar aspectos académicos que permitan la conformación de Juntas especialmente efectivas.

A partir de los datos recolectados, se encontró que un 32,1% de los miembros de Juntas Directivas realizaron estudios de pregrado en ingeniería (industrial, mecánica, sistemas, eléctrica, petróleo etc.), seguido por un 20,9% que los realizaron en economía. Un 11,7% del total de miembros corresponde a demás carreras (ciencias sociales, ciencias naturales, artes e incluso medicina).

Distribución de miembros de Juntas Directivas en Colombia por formación académica



**Distribución de títulos de pregrado en miembros de Juntas Directivas por sector**

Profesión/Industria	Consumo Masivo, Servicios y Retail	Servicios Financieros	Industrial (Incluye Gas & Oil)	Salud	Servicios Públicos	Tecnología, Comunicaciones y Medios	Total
Ingeniería	6	51	57	-	18	-	132
derecho	12	22	27	-	11	-	72
Economía	8	34	32	-	12	-	86
Administración de Empresas	5	23	22	-	7	-	57
Contaduría	5	3	3	-	5	-	16
Medicina	-	1	1	2	0	-	4
Ciencias Sociales	2	0	3	-	1	-	6
Ciencias Naturales	3	4	9	-	3	-	19
Otra	1	5	10	-	3	-	19
N/A	20	33	179	26	18	12	288
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>176</b>	<b>343</b>	<b>28</b>	<b>78</b>	<b>12</b>	<b>699</b>

En cuanto a estudios de posgrado, es evidente que un número importante de miembros de las Juntas Directivas de cada uno de los sectores cuenta con estudios de posgrado.

**Porcentaje de miembros de Juntas Directivas con posgrados por sector**

Sector	% con Especialización	% con MBA	% Mínimo una Maestría	% Mínimo un Doctorado
Consumo Masivo, Servicios y Retail	153	18,42	57,89	13,16
Servicios Financieros	28,37	24,8	52,48	14
Industrial (Incluye Oil & Gas)	22,93	22,29	59,87	6,37
Servicios Públicos	12,24	22,45	91,84	4,08

\* Los datos encontrados para el Sector Salud y el Sector Tecnología, Comunicaciones y Medios fueron limitados, por lo que no fueron incluidos en la tabla anterior.

Teniendo en cuenta el creciente interés por nuevas perspectivas y una mayor diversidad en las Juntas Directivas, se espera ver cambios sustanciales en ésta área en la próxima década. No deja de ser interesante, sin embargo, que la gran parte de las Juntas Directivas, tanto en Colombia como a nivel global, están compuestas por individuos altamente especializados, con formaciones académicas y profesionales que les permiten un máximo aporte a los procesos de toma de decisiones de las compañías.



# Reuniones de Juntas Directivas

La mayoría de las Juntas Directivas tienen reuniones mensuales, con duraciones que oscilan entre 3 y 8 horas. Otras pueden preferir un menor número de reuniones de mayor duración. Algunos opinan que no hay un verdadero reemplazo a las interacciones presenciales, sin embargo la mayoría suelen permitir cierto número de videoconferencias para facilitar la asistencia de todos sus miembros.

Las organizaciones suelen tener una variedad de desafíos complejos, y por lo tanto las responsabilidades sólo pueden ser tratadas apropiadamente por medio de interacciones frecuentes con la compañía y sus ejecutivos. Sin embargo, el concepto de frecuencia puede ser bastante flexible, y debería adaptarse a las necesidades de la compañía. Algunos eventos en la agenda de la compañía van a exigir reuniones de la Junta Directiva o incluso de ciertos comités de la misma con mayor frecuencia.

Las Juntas Directivas en Colombia en promedio se reúnen una vez al mes (11,9 veces al año), en comparación con el promedio internacional (9,8 veces al año).

## Número promedio de reuniones de Directorio

	Colombia	Perú	Chile	Bélgica	Dinamarca	Finlandia	Francia	Alemania	Italia	Holanda	Noruega	Rusia	España	Suecia	Suiza	Reino Unido	Estados Unidos
Promedio Internacional: 9,8	11,9	11	12,6	8,6	8,6	2,16	9,00	6,70	1,60	1,60	9,95	6,00	1,30	9,20	1,10	7,70	8,40

# Comités

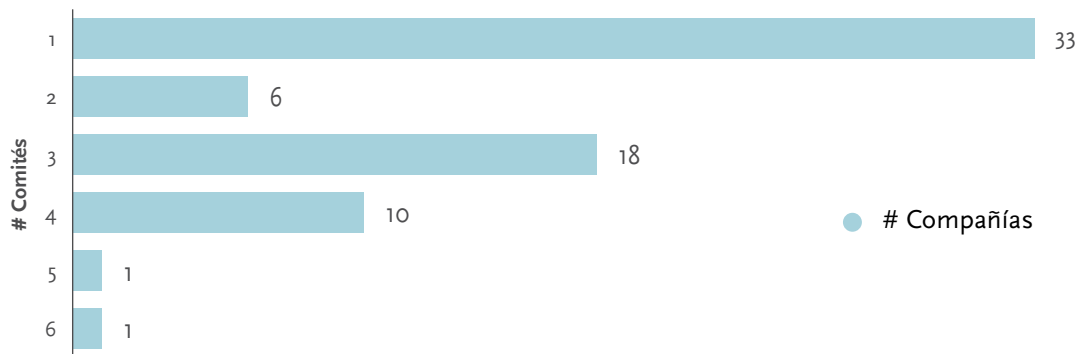
Con el crecimiento de las responsabilidades de la Junta Directiva, han crecido también los deberes de los comités. Es una oportunidad para que grupos específicos de miembros de la Junta se enfoquen en áreas particulares, y dediquen suficiente tiempo a la deliberación de cada tema, antes de traer recomendaciones a la Junta Directiva. Esto, a su vez, permite re direccionar las discusiones de las Juntas Directivas hacia temas más estratégicos y de mayor relevancia. Claro está, la responsabilidad de toda decisión y acción yace en la Junta como un todo, y no en el comité que haya emitido la recomendación.

A pesar de los beneficios de éstas, las Juntas deberían ser cuidadosas con respecto al número de comités, teniendo en cuenta la disponibilidad limitada de sus miembros. Este es un factor que debería considerarse al discutir el tamaño apropiado de la Junta Directiva. Se deberían permitir la existencia de, por lo menos, tres comités principales, compuestos parcialmente por miembros independientes.

Más aún, el concepto de “todos hacen todo” puede impedir que los individuos mejor calificados se concentren en las áreas de su interés y experticia. Por este motivo, todos los miembros deberían tener la posibilidad de contribuir a los comités de su interés (sin honorarios), siempre y cuando esto no afecte su eficiencia como miembro de la Junta Directiva.

En promedio, las Juntas Directivas en Colombia cuentan con 2,09 comités. 33 Juntas Directivas contaban con un sólo comité (Comité de Auditoría), seguido por 18 que contaban con tres. En promedio, los comités están compuestos por 3,7 miembros, con un mínimo de 2 miembros, y un máximo de 6.

Distribución del número de Comités en Juntas Directivas en Colombia



En el caso de Colombia, de acuerdo con la Ley 964 del 2005, todos los emisores de valores deberán constituir un comité de auditoría el cual se integrará con por lo menos tres (3) miembros de la Junta Directiva incluyendo todos los independientes. El comité de auditoría está a cargo de supervisar el

cumplimiento del programa de auditoría interna y velar por la preparación, presentación y revelación de la información financiera como lo dispone la ley. Dicho lo anterior, sus miembros deberán contar con la experiencia necesaria para cumplir a cabalidad con sus funciones. de lo contrario, podrá contar con la presencia de un especialista independiente. El comité deberá contar, también, con un revisor fiscal de la sociedad, quien asistirá con derecho a voz y sin voto.

después del Comité de Auditoría, los comités más frecuentes son el Comité de Gobierno Corporativo, Comité de Remuneración, Sucesión y Nombramiento, y Comité de Riesgos. Estos aparecen en un 43%, 38% y 29% de las compañías analizadas, respectivamente.

### Número y porcentaje de Comités con los que cuentan las compañías

Comités	# Compañías	% Compañías
Auditoría	69	100
Riesgos	20	29
Finanzas e Inversiones	10	14
Ética	1	1
Remuneración, Sucesión y Nombramientos	26	38
Gobierno Corporativo	30	43
Sostenibilidad/ Responsabilidad Social	7	10
Otros	15	22

Spencer Stuart ha identificado cómo las decisiones del Comité de Auditoría tienen cada vez mayor resonancia sobre el buen funcionamiento de las organizaciones. En un entorno de riesgos inminentes y normatividad cambiante, las responsabilidades de éste comité han aumentado drásticamente, y con ello las agendas de sus miembros. Dicho lo anterior, parece ser que cada vez serán más comunes los Comités de Riesgo, con el fin de apoyar en las funciones que originalmente pertenecían al Comité de Auditoría. Los miembros de ambos comités necesitan estar al tanto del entorno actual -las amenazas y oportunidades que de éste se desprenden- con el fin de reaccionar adecuadamente.

# Compensación

Actualmente en Colombia la compensación de miembros de las Juntas Directivas, así como la revelación de información concerniente a ésta, no se encuentra regulada ni debe ser declarada de manera obligatoria. Por este motivo, el acceso a esta clase de información fue limitado, y los hallazgos deben ser interpretados con precaución.

En Colombia se identificó una amplia variación en los honorarios de los miembros de las Juntas Directivas; los hay desde los COP \$17,700,000 hasta los COP \$170,100,000 anuales. Similarmente, el promedio de remuneración para los miembros en Colombia (COP \$65,643,666) se encuentra notoriamente por debajo de los promedios observados en otros países, incluso de tamaño y desarrollo comparables.

## Promedio de Compensación Anual (USD)

	Colombia	Chile	Bélgica	Dinamarca	Finlandia	Francia	Alemania	Italia	Noruega	Rusia	España	Suecia	Suiza	Reino Unido	Estados Unidos
Promedio Internacional: 88,016.58	21,67	109,49	37,32	59,9	62,45	3845	130,7	56,6	36,8	156,8	79,69	62,6	237	103,9	125,9

# Desafíos

Las Juntas Directivas de la actualidad se enfrentan a un sin número de desafíos, y los accionistas se muestran ansiosos por ver resultados. A partir de una encuesta global realizada por Spencer Stuart en compañía de Boris Groysberg y Yo-Cheng del Harvard Business School, el WomenCorporateDirectors (WCD) Foundation y la investigadora Deborah Bell, se identificaron varios desafíos relevantes para las Juntas Directivas del futuro:

1. Entre los temas políticos clasificados de mayor relevancia se encontraron la economía, el entorno regulatorio y la ciberseguridad.
2. Entre las Juntas Directivas, las mujeres reportaron mayores preocupaciones sobre el riesgo que sus pares masculinos; desde riesgos por inversores activistas y ciberseguridad hasta riesgos regulatorios y cadenas de suministros estuvieron entre sus principales preocupaciones.
3. Miembros de Juntas Directivas, especialmente mujeres, se mostraron a favor de utilizar herramientas para promover el cambio entre las Juntas Directivas. En un esfuerzo por garantizar nuevas ideas, a medida que crece el interés por resultados, la mayoría de los encuestados se mostraron a favor de establecer límites en los períodos y las edades obligatorias de jubilación.
4. Se encontró una importante brecha generacional en torno a la diversidad de género. El porcentaje de mujeres en las Juntas parece casi estancado, ante lo cual los miembros hombres, especialmente los encuestados de mayor edad, contestaron que la “razón principal era la falta de candidatos femeninos calificados”. Las mujeres citaron con mayor frecuencia el hecho de que la diversidad no es una prioridad en el reclutamiento de la Junta. Los miembros hombres más jóvenes (de 55 años o menos) aseguraron que esto se debe a que las redes tradicionales tienden a estar dominadas por hombres.
5. Casi el 75% de los miembros encuestados no respaldan cuotas de diversidad en sus Juntas, 49% de las mujeres las apoyan, comparado con un 9% de hombres que lo hacen.



# Tablas de Datos





# Benchmark Internacional

Toda la información fue tomada de los Board Indexes publicados por Spencer Stuart en 2016.

## BENCHMARK INTERNACIONAL NOTA

### General

n/a = No aplica.

Un espacio en blanco denota que la información no está disponible o no lo incluimos en nuestra investigación.

### Bélgica

- 1 15 compañías no compartieron si habían hecho evaluación del Directorio.
- 2 El promedio de la suma del fee fijo más un plus por asistencia multiplicado por el número de reuniones de Directorios para cada compañía (en Directorios remunerados).
- 3 La misma fórmula que la nota anterior (2), con el número de reuniones de comités en lugar de reuniones de Directorio (excluye a 13 compañías por el comité de auditoría, 12 por remuneración y 19 por nominación).

### Finlandia

- 4 Excluye a 35 directores cuya nacionalidad no fue informada.
- 5 Excluye a nueve directores cuya nacionalidad no fue informada.
- 6 Figuras basadas en fees de reuniones de comité multiplicado por el número de reuniones de comité.
- 7 Incluye CEOs que no son parte del Directorio.

### Francia

- 8 Solo presidentes no ejecutivos.
- 9 El 50% de comités de remuneración y nominación están combinados.

### Alemania

- 10 La ley alemana establece que todos los miembros de Directorios de supervisión sean independientes.
- 11 Porcentaje promedio de miembros de Directorios de supervisión (excluyendo representantes de los empleados) independientes de un accionista mayoritario.

### Holanda

- 12 Incluye reuniones solo con directores no ejecutivos.
- 13 Excluye el rol combinado del presidente y CEO en Directorio ejecutivo de dos niveles.
- 14 Sólo incluye cargos no ejecutivos en los Directorios de compañías holandesas.
- 15 Excluye los fees por asistencia.

### Noruega

- 16 Excluye a 28 directores cuya nacionalidad no fue informada.
- 17 Excluye cinco directores cuya nacionalidad no fue informada.
- 18 El grado de independencia de 38 directores no fue informado.
- 19 Incluye CEOs que no son parte del Directorio.

### Rusia

- 20 Basado en 14 compañías.

### España

- 21 Solo las compañías ubicadas en el top 50 del ranking.
- 22 Incluye tanto ejecutivos como no ejecutivos.
- 23 Basado en 13% de las compañías, todos pertenecientes al IBEX 35. Cuando se combinan comités de remuneración y nominación, el fee promedio es de €16'580.

### Suecia

- 24 Excluye a 41 directores cuya nacionalidad no fue informada.
- 25 Excluye a 39 directores cuya nacionalidad no fue informada.
- 26 Excluye a 14 directores cuya nacionalidad no fue informada.
- 27 Nivel de dependencia o independencia de tres directores no fue informado.
- 28 Incluye a CEOs que no forman parte del Directorio.

### Suiza

- 29 Incluye a CEOs que no forman parte del Directorio.

### Reino Unido

- 30 Solamente presidentes no ejecutivos.
- 31 Basado en 78 compañías en el FTSE100.

### Chile

- 32 Considera reuniones planificadas que no fueron informadas.

BENCHMARK INTERNACIONAL

	COLOMBIA	PERÚ	CHILE	BÉLGICA	DINAMARCA	FINLANDIA	FRANCIA	ALEMANIA	
INFORMACIÓN GENERAL	Tamaño de la muestra	69.0	55.0	81.0	54.0	25.0	25	40	67
	Junta supervisora / total juntas	0/69	0/55	0/81	1/53	25/0	0/25	6/34	67/0
	Número promedio de reuniones de Directorio	11.9	11	12.6	8.6	8.6	12.16	9.00	6.70
	% de directorios con evaluación externa	n/a	n/a	n/a	0.1	0.2	12%	23%	22.40%
	% de directorios con Presidente y CEO combinados	n/a	16%	0%	0.1	0.0	0.0%	55.0%	0.0%
	% de directorios que tienen un Director Senior Independiente o equivalente	n/a	n/a	n/a	0%	0.0	0%	43%	n/a
	% de directorios con Vicepresidente	n/a	71%	75.3%	0.2	1.0	96.0%	68.0%	-
DIRECTORIOS	Tamaño promedio de Directorio	10.1	7.5	8.6	10.4	10.0	8.16	13.90	14.10
	Tamaño promedio de directorio excluyendo representantes de los empleados	n/a	n/a	n/a	10.3	7.0	8.0	12.4	7.7
	Número promedio de directores Independientes	5.7	2.6	1.5	4.6	4.6	6.68	8.53	7.70
	% de directores independientes	48.3%	35%	17.3%	44.8%	66.3%	83.1%	69.0%	60.0%
	# Promedio directores no ejecutivos	n/a	-	-	7.9	6.0	7.0	11.0	6.6
	# Promedio directores ejecutivos	n/a	-	-	1.5	0.0	0	1	n/a
EDAD	Edad promedio del total de directores	57.7	57.8	-	57.5	58.0	58.10	58.60	n/a
	Edad promedio de Presidentes de Directorio	63.0	61.9	66.0	62.5	62.2	61.28	60.20	66.60
	Edad Promedio CEO	56.4	-	54.3	55.0	55.0	56.40	58.00	54.60
	Edad Promedio Directores no ejecutivos	n/a	-	-	57.3	57.3	58.1	59	60.7
	Edad Promedio Directores Ejecutivos	n/a	-	-	54.9	n/a	n/a	59	53.1
EXTRANJEROS	% de directores extranjeros en el Directorio	-	29%	10.2%	0.3	0.4	41.0%	35.0%	n/a
	% de directores no ejecutivos de origen extranjero	-	-	-	0.3	0.4	41.2%	38%	23.1%
	% de directores ejecutivos de origen extranjero	-	-	-	0.3	n/a	n/a	15%	n/a
	Número promedio de directores extranjeros por empresa	-	2.5	1.5	3.2	3.4	3.80	4.80	2.40
GÉNERO	% de mujeres en los Directorios	4.4%	7%	5.7%	0.3	0.3	29.9%	38.8%	n/a
	% de mujeres como Presidente de Directorio	0.4%	2%	0.0%	0.1	0.0	4.0%	5.0%	4.5%
	% de mujeres como CEOs	-	7%	1.2%	6.8%	0.1	0.0%	2.5%	0.0%
	% de mujeres directoras no ejecutivas	n/a	-	-	0.3	25.7%	30.0%	41%	26.4%
	% de mujeres directoras ejecutivas	n/a	-	-	0.1	n/a	n/a	2%	n/a
	% de directorios con al menos una mujer directora	71%	38%	33.0%	1.0	1.0	100.0%	100.0%	93.0%
NUEVOS MIEMBROS	% de nuevos miembros de directorio	-	n/a	n/a	0.1	0.1	14.4%	14%	16.9%
	% de nuevos miembros mujer en los directorios	-	n/a	n/a	0.5	0.4	37.9%	51%	44.8%
	% de nuevos miembros extranjeros en los directorios	-	n/a	n/a	0.4	0.4	35.0%	45%	20.9%
OTROS DIRECTORIOS	Número promedio de directorios por director	-	4	-	1.8	1.9	1.93	2.30	-
	% de directores ejecutivos que participan en otros directorios	-	-	-	0.3	n/a	n/a	59%	25.5%
	% de directores con algún cargo ejecutivo	-	66%	-	72.8%	59.2%	54.5%	72%	-
JUBILACIÓN	% de compañías que tienen edad límite de jubilación	-	-	-	0.4	0.8	8%	33%	67.2%
	Promedio edad límite de jubilación	-	-	-	70.1	70.4	66.5	74	
	Promedio de años en puestos de directorio	-	9	-	6.0	5.1	4.9	6.3	5.7

		ITALIA	HOLANDA	NORUEGA	RUSIA	ESPAÑA	SUECIA	SUIZA	REINO UNIDO	ESTADOS UNIDOS
INFORMACIÓN GENERAL	Tamaño de la muestra	100	50	25	45	100	50	20	150	482
	Junta supervisora / total juntas	3/97	43/7	0/25	5/40	0/100	0/50	0/20	1/149	n/a
	Número promedio de reuniones de Directorio	11.60	11.60	9.95	6.00	11.30	9.20	11.10	7.70	8.40
	% de directorios con evaluación externa	29%	28%	12%	13.0%	21%	10%	5%	42.7%	3%
	% de directorios con Presidente y CEO combinados	18.0%	2.0%	0.0%	2.2%	66.0%	2.0%	0.0%	0.7%	52.0%
	% de directorios que tienen un Director Senior Independiente o equivalente	-	6%	0%	15.5%	56%	2%	0%	99.3%	86%
DIRECTORIOS	% de directorios con Vicepresidente	40.0%	64.0%	52.0%	35.5%	-	36.0%	30.0%	0.7%	-
	Tamaño promedio de Directorio	11.60	9.20	8.52	10.10	10.80	9.88	10.50	10.20	10.80
	Tamaño promedio de directorio excluyendo representantes de los empleados	n/a	9.1	6.0	N/A	N/A	8.0	N/A	10.1	N/A
	Número promedio de directores Independientes	5.80	5.60	3.64	3.30	4.60	5.24	8.60	6.20	9.10
	% de directores independientes	50.1%	60.0%	79.6%	32.2%	43.0%	63.7%	88.0%	61.1%	84.0%
	# Promedio directores no ejecutivos	8.6	5.5	5.0	7.0	9.0	6.7	9.2	6.6	-
EDAD	# Promedio directores ejecutivos	2.6	2.8	0	1.5	1.8	0.6	0.3	2.5	-
	Edad promedio del total de directores	58.80	59.40	55.52	53.60	59.60	57.60	61.10	57.80	-
	Edad promedio de Presidentes de Directorio	64.50	66.10	60.00	57.10	62.50	62.80	62.70	63.70	n/a
	Edad Promedio CEO	58.10	56.20	62.90	50.50	54.60	54.63	55.00	53.80	57.20
	Edad Promedio Directores no ejecutivos	58.9	61.8	55.5	54.0	-	57.9	61.1	59.6	63
EXTRANJEROS	Edad Promedio Directores Ejecutivos	58.4	53.7	n/a	50.1	-	54.5	61.4	52.8	-
	% de directores extranjeros en el Directorio	9.4%	36.0%	29.0%	43.8%	15.3%	25.2%	60.0%	33.1%	8.1%
	% de directores no ejecutivos de origen extranjero	9.2%	40%	29%	30.1%	18.2%	23.6%	61.8%	37.1%	-
	% de directores ejecutivos de origen extranjero	3.9%	27%	n/a	15.0%	5.1%	10.0%	50%	22.4%	-
GÉNERO	Número promedio de directores extranjeros por empresa	1.80	3.70	2.12	3.20	-	2.58	6.10	3.30	-
	% de mujeres en los Directorios	26.4%	20.0%	44.1%	7.0%	16.0%	36.0%	20.5%	24.4%	21.3%
	% de mujeres como Presidente de Directorio	8.0%	2.0%	12.0%	0.0%	9.8%	4.0%	5.0%	4.0%	4.1%
	% de mujeres como CEOs	4.0%	4.0%	0.0%	0.0%	8.6%	8.0%	0.0%	4.9%	4.8%
	% de mujeres directoras no ejecutivas	31.3%	26%	44.4%	7.9%	16.3%	38.2%	21.1%	29.9%	-
	% de mujeres directoras ejecutivas	11.5%	8%	n/a	3%	15.3%	9.4%	0%	8%	-
NUEVOS MIEMBROS	% de directorios con al menos una mujer directora	99.0%	78.0%	100.0%	40.0%	83.0%	98.0%	95.0%	98.0%	98.3%
	% de nuevos miembros de directorio	17.0%	13%	17.2%	17.7%	14.9%	19.1%	10.5%	14.9%	6.6%
	% de nuevos miembros mujer en los directorios	41.6%	33%	42.3%	12.3%	23%	41.8%	31.8%	28.8%	32%
OTROS DIRECTORIOS	% de nuevos miembros extranjeros en los directorios	16.2%	36%	40.9%	22.2%	23%	23.1%	63.6%	39.4%	8%
	Número promedio de directorios por director	3.30	1.10	1.50	1.70	1.10	2.57	2.10	1.90	2.10
	% de directores ejecutivos que participan en otros directorios	52.0%	-	n/a	24.6%	11.9%	59.4%	50%	24.8%	43%
JUBILACIÓN	% de directores con algún cargo ejecutivo	-	-	74.2%	11.3%	-	50.0%	36.3%	32.6%	-
	% de compañías que tienen edad límite de jubilación	4%	-	N/A	N/A	23%	N/A	55.0%	n/a	73%
	Promedio edad límite de jubilación	72.0	-	N/A	N/A	72.4	N/A	71.3	n/a	73.3
	Promedio de años en puestos de directorio	5.5	3.8	3.9	3.4	6.4	5.8	6.6	4.9	4.0

BENCHMARK INTERNACIONAL

	COLOMBIA	PERÚ	CHILE	BÉLGICA	DINAMARCA	FINLANDIA	FRANCIA	ALEMANIA	
COMPENSACIONES	Promedio compensación fija directores	21765.5	-	-	31643.0	50839.3	€ 52,956	32,602 €	€ 110,884
	Promedio total compensación fija directores	-	-	€ 104,603	53240.0	78673.3	€ 66,958	82,154 €	€ 129,332
	Promedio total compensación presidente directorio	n/a	-	-	123849.0	191775.3	€ 120,259	560,666 €	€ 258,338
	Promedio compensación por asistencia a comité auditoria	n/a	-	-	15147.0	21275.4	€ 5,847	18,847 €	€ 21,577
	Promedio remuneracion por asistencia a comités	n/a	-	-	9910.0	17131.4	€ 3,633	14,163 €	n/a
	Promedio remuneración por asistencia a comité de nominación	n/a	-	-	11652.0	14140.0	€ 3,067	13,882 €	n/a
COMITÉ EJECUTIVO	Tamaño promedio de comité ejecutivo	3.3	-	-	6.4	5.1	9.6	13	5.0
	% de extranjeros en comité ejecutivo	-	-	-	0.4	0.4	34.5%	31%	24.9%
	% de mujeres en comité ejecutivo	-	-	-	0.1	0.1	17.1%	14%	9%

	ITALIA	HOLANDA	NORUEGA	RUSIA	ESPAÑA	SUECIA	SUIZA	REINO UNIDO	ESTADOS UNIDOS	
COMPENSACIONES	Promedio compensación fija directores	€48,000	-	€ 31,208	€ 132,978	€ 67,571	€ 53,151	€ 201,410	€ 88,154	€ 106,775.57
	Promedio total compensación fija directores	€90000	€ 77,000	€ 43,729	-	€ 127,070	€ 69,191	€ 291,925	€ 120,066	€ 256,815.06
	Promedio total compensación presidente directorio	€920,000	€ 103,000	€ 73,087	-	€ 302,765	€ 159,159	€ 2,148,120	€ 514,824	€ 340,226.69
	Promedio compensación por asistencia a comité auditoria	€16,000	€ 9,200	€ 7,628	-	€ 24,888	€ 12,565	€ 51,624	€ 18,141	€ 11,725.21
	Promedio remuneracion por asistencia a comités	€13,000	€ 6,700	€ 6,431	-	€ 43,599	€ 8,059	€ 37,684	€ 16,554	€ 10,676.57
	Promedio remuneración por asistencia a comité de nominación	€12,000	€ 6,100	N/A	-	€ 44,589	N/A	€ 36,410	€ 13,014	€ 8,060.35
COMITÉ EJECUTIVO	Tamaño promedio de comité ejecutivo	6.8	3	8.6	9.5	N/A	9.4	10.2	10.1	-
	% de extranjeros en comité ejecutivo	3.0%	26%	19.1%	10.0%	N/A	27.4%	59.6%	36.8%	-
	% de mujeres en comité ejecutivo	6%	9%	20.4%	11.9%	N/A	21.6%	7.4%	18.3%	-

# Información Comparativa

# TOTAL MIEMBROS	# PRINCIPALES	# SUPLENTE	# MIEMBROS MUJERES	# MIEMBROS INDEPENDIENTES	PLAZO DE VIGENCIA (AÑOS)	REUNIONES DE LA JUNTA AÑO	PROMEDIO REMUNERACION ANUAL (COP)	EDAD PROMEDIO MIEMBROS
------------------	---------------	------------	--------------------	---------------------------	--------------------------	---------------------------	-----------------------------------	------------------------

## SERVICIOS FINANCIEROS

Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías Protección	9	9	0	2	6	2	12	n/a	n/a
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A. Bbva Colombia	5	5	0	1	2	2	12	n/a	n/a
Banco Comercial Av Villas S.A.	10	5	5	0	7	1	12	n/a	n/a
Banco Davivienda S.A.	10	5	5	1	5	2	20	\$ 50,000,000.00	n/a
Banco de Bogota S.A.	10	5	5	1	8	1	48	\$ 65,000,000.00	n/a
Banco de Occidente S.A.	10	5	5	1	6	1	24	n/a	n/a
Banco Popular S.A.	10	5	5	3	6	1	12	n/a	53.5
Bancolombia S.A.	7	7	0	0	5	2	12	\$ 69,316,500.00	58.7
Bmc Bolsa Mercantil de Colombia S.A.	14	7	7	1	10	1	15	\$ 19,304,712.00	53.6
Bolsa de Valores de Colombia S.A.	13	13	0	1	7	2	n/a	\$ 50,923,076.00	60.6
Corporación Financiera Colombiana Corficolombiana	14	7	7	1	4	1	11	n/a	61.9
Grupo Argos S.A.	7	7	0	2	5	3	17	\$ 82,800,000.00	56.7
Grupo Aval Acciones Y Valores S.A.	14	7	7	2	5	1		n/a	64.7
Grupo Bolívar S.A.	7	7	0	1	3	2	14	\$ 79,146,429.00	62.57
Grupo de Inversiones Suramericana S.A.	7	7	0	1	3		12	n/a	n/a
Valorem S.A.	10	5	5	0	3	2	6	\$ 33,093,792.00	n/a
Valores Industriales S.A.	14	7	7	5	4			n/a	n/a
Valores Simesa S.A.	5	5	0	0	2	1	6	n/a	n/a
<b>Promedio Servicios Financieros</b>	<b>9.78</b>	<b>6.56</b>	<b>3.22</b>	<b>1.28</b>	<b>5.06</b>	<b>1.56</b>	<b>15.5</b>	<b>\$ 56,198,063.63</b>	<b>59</b>

## INDUSTRIAL (INCLUYE GAS & OIL)

Acerías Paz del Río S.A.	10	5	5	0	4	2	5	n/a	n/a
Agroguachal S.A.	10	5	5	3	10	1	4	n/a	n/a
Alimentos derivados de La Cana S.A.	10	5	5	n/a	2	2	n/a	n/a	n/a
Avianca Holdings S.A.	10	10	0	0	5	n/a	4	\$ 35,000,000.00	68
Biomax Biocombustibles S.A.	10	5	5	1		1	12	n/a	n/a
Canacol Energy Ltd	8	8	0	0	7	1	8	\$ 156,550,075.00	61
Cartón de Colombia S.A.	10	5	5	2	6	1	7	\$ 25,080,000.00	n/a
Carvajal Empaques S.A.	7	5	2	0	1	1	9	n/a	48.3
Castilla Agrícola S.A.	10	5	5	0			6	n/a	n/a
Cementos Argos S.A.	7	7	0	2	4	3	15	\$ 72,000,000.00	54.25
Cemex Latam Holdings S.A.	9	9	0	2	3	2	4	\$ 170,138,685.00	54.7
Coltejer S.A.	5	5	0	0	3	3	6	\$ 36,400,000.00	n/a
Compañía Agrícola San Felipe S.A.	10	5	5	0	10	1	n/a	n/a	n/a
Compañía de Empaques S.A.	10	5	5	2	n/a	2	n/a	n/a	n/a
Construcciones Civiles S.A.	5	5	0	2	n/a	1	n/a	n/a	n/a
Construcciones El Condor S.A.	7	7	0	1	5	2	12	n/a	60.4
Constructora Concreto S.A.	10	10	0	1	5	2	8	\$ 40,800,000.00	61.2
Ecopetrol S.A.	8	8	0	1	7	1	17	\$ 139,269,910.00	58.5
Enka de Colombia S.A.	7	7	0	1	2			n/a	n/a
Fabricato S.A.	10	5	5	0	6	2	12	\$ 37,700,000.00	n/a
Fondo Ganadero del Tolima S.A.	14	9	5	4	n/a		n/a	n/a	n/a



	# TOTAL MIEMBROS	# PRINCIPALES	# SUPLENTE	# MIEMBROS MUJERES	# MIEMBROS INDEPENDIENTES	PLAZO DE VIGENCIA (AÑOS)	REUNIONES DE LA JUNTA AÑO	PROMEDIO REMUNERACION ANUAL (COP)	EDAD PROMEDIO MIEMBROS
Grupo Orbis S.A.	10	5	5	1	10		n/a	n/a	n/a
Industrias Estra S.A.	10	5	5	0	n/a	1	12	\$ 17,705,208.00	n/a
Inversiones Equipos Y Servicios S.A.	10	5	5	1	10	1	n/a	n/a	n/a
Inversiones Venecia S.A.	10	5	5	1	10	1	n/a	n/a	n/a
Manufacturas de Cemento S.A.- Titan	10	5	5	0	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Mayaguez S.A.	10	5	5	1	4	2	12	n/a	n/a
Mineros S.A.	14	7	7	3	14			n/a	n/a
Odinsa S.A.	7	7	0	0	2	2	12	n/a	n/a
Organizacion Terpel S.A.	14	7	7	0	4	1	12	\$ 70,820,832.00	n/a
Riopaila Agricola S.A.	10	5	5	1	10	n/a	n/a	n/a	n/a
Riopaila Castilla S.A.	18	9	9	2	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Tecnoglass Inc	7	7	0	1	5	2	12	n/a	58
<b>Promedio Industrial (Incluye Oil &amp; Gas)</b>	<b>9.61</b>	<b>6.27</b>	<b>3.33</b>	<b>1.03</b>	<b>5.96</b>	<b>1.58</b>	<b>9.45</b>	<b>\$ 72,860,428.18</b>	<b>59</b>

#### SALUD

Clinica de Marly S.A.	18	9	9	2	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Coomeva Entidad Promotora de Salud S.A.	10	5	5	0	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
<b>Promedio Salud</b>	<b>28</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

#### TECNOLOGÍA. COMUNICACIONES Y MEDIOS

Caracol Televisión S.A.	7	7	0	0	n/a	n/a	6	n/a	n/a
R.C.N. Television S.A.	5	5	0	0	2	n/a	12	n/a	n/a
<b>Promedio Tecnología. Comunicaciones y Medios</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>9</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

#### CONSUMO MASIVO, SERVICIOS Y RETAIL

Almacenes Exito S.A.	9	9	0	1	4	2	11	\$ 109,005,555.00	59
Colombina S.A.	18	9	9	2	18	1	n/a	\$ 42,400,000.00	n/a
Corporacion de Ferias Y Exposiciones S.A.	16	8	8	4	4	n/a	n/a	n/a	61.9
Grupo Nutresa S.A.	7	7	0	1	5	n/a	12	n/a	52.8
Productos Familia S.A.	12	6	6	2	4	1	n/a	n/a	n/a
<b>Promedio Consumo Masivo. Servicios y Retail</b>	<b>62</b>	<b>7.8</b>	<b>4.6</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>1.33</b>	<b>11.5</b>	<b>\$ 75,702,777.50</b>	<b>57.9</b>

#### SERVICIOS PÚBLICOS

Celsia S.A. E.S.P.	7	7	0	2	4	2	11	\$ 72,000,000.00	54.6
Emgesa S.A. E.S.P.	14	7	7	3	4	2	12	\$ 40,000,000.00	53.1
Empresa de Energia de Bogota S.A. E.S.P.	18	9	9	5	6	2	21	\$ 87,259,147.00	n/a
Empresa de Telecomunicaciones de Bogota S.A. E.S.P.	14	7	7	8	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Empresa de Energia Del Pacifico S.A. E.S.P.	14	7	7	5	8	2	4	n/a	n/a
Gas Natural Del Oriente S.A. E.S.P.	10	5	5	0	4	n/a	n/a	n/a	n/a
Gas Natural S.A. E.S.P.	8	4	4	1	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Interconexion Electrica S.A. E.S.P.	9	9	0	0	7	1	12	\$ 39,377,724.00	n/a
Promigas S.A. E.S.P.	10	5	5	1	10	2	12	n/a	50
<b>Promedio Consumo Masivo. Servicios y Retail</b>	<b>11.8</b>	<b>6.88</b>	<b>4.88</b>	<b>3</b>	<b>5.5</b>	<b>1.8</b>	<b>12</b>	<b>\$ 59,659,217.75</b>	<b>53.9</b>

## ¿CÓMO SE COMPARA SU JUNTA?

Utilice el índice a continuación para determinar cómo se compara su Junta en términos de composición a las empresas emisoras de acciones en la Bolsa de Valores de Colombia, así como el promedio internacional. Recuerde que, si bien esta información puede ser una guía importante para conocer las tendencias actuales en torno al Gobierno Corporativo, también es importante que la Junta Directiva se adapte a las necesidades de la compañía, y no existe una “fórmula perfecta”.

	Promedio Nacional	Más bajos	Más altos	Promedio Internacional	Su Junta Directiva
Tamaño de la Junta	10,13	4	18	10,4	
Edad promedio	57,7	33	86	58,5	
Reuniones al año	11,9	4	48	9,8	
Períodos de reelección	1,5	1	3	-	
<b>Remuneración Anual</b>	<b>COP 65,036,460</b>	<b>COP 17,705,208</b>	<b>COP 170,138,685</b>	<b>COP 264,049,740</b>	

# Research & Insights

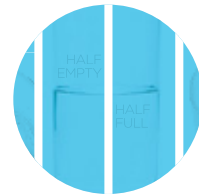
As the premier firm for board and CEO counsel and recruitment, Spencer Stuart plays an active role in exploring the key concerns of boards and senior management and in the search for innovative solutions to the challenges they face. Through a range of articles and studies available at [spencerstuart.com](http://spencerstuart.com), we examine business trends and developments in governance and their implications.



The Effect of Shareholder Activism on Corporate Strategy



How to Think About Assessing Leaders



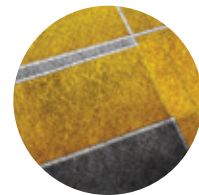
What Directors Think 2016



2016 Global Board of Directors Survey



Leadership Development Yesterday and Today: Approaches that Work



Why Senior Leaders Need to Rethink Learning Intelligence



Can They Make the Leap? What It Takes to Get to — and Succeed in — the Most Senior Functional Roles



Getting from Here to There: Lessons Learned from a Decade of Digital Transformation



Performance in the Spotlight: Assessment and Board Effectiveness



The Four Biggest Hidden CEO Succession Risks and How to Avoid Them



Technology in the Boardroom: Five Things Directors Should Be Thinking About



Data Leadership: Defining the Expertise Your Organization Needs

# Contact Us Globally

**AMSTERDAM**

T 31 (0) 20.305.73.05

**ATLANTA**

T 1.404.504.4400

**BANGALORE**

T 91 80.6660.5712

**BARCELONA**

T 34.93.487.23.36

**BEIJING**

T 86.10.6535.2100

**BOGOTA**

T 57 1.654.3000

**BOSTON**

T 1.617.531.5731

**BRUSSELS**

T 32.2.732.26.25

**BUENOS AIRES**

T 54 11.5680.1900

**CALGARY**

T 1.403.538.8658

**CHICAGO**

T 1.312.822.0080

**COPENHAGEN**

T 45 3334.6700

**DALLAS**

T 1.214.672.5200

**DUBAI**

T 971.4.426.6500

**FRANKFURT**

T 49 (0) 69.61.09.27.0

**GENEVA**

T 41 22.312.36.38

**HONG KONG**

T 852.2521.8373

**HOUSTON**

T 1.713.225.1621

**ISTANBUL**

T 90 212.315.0400

**JOHANNESBURG**

T 27.11.557.5300

**LIMA**

T 51 1.445.5353

**LONDON**

T 44 20 7298.3333

**LOS ANGELES**

T 1.310.209.0610

**MADRID**

T 34.91.745.85.00

**MELBOURNE**

T 61.3.8661.0100

**MEXICO CITY**

T 52.55.5002.4950

**MIAMI**

T 1.305.443.9911

**MILAN**

T 39.02.771251

**MINNEAPOLIS/ST. PAUL**

T 1.612.313.2000

**MONTREAL**

T 1.514.288.3377

**MOSCOW**

T 7 495.797.36.37

**MUMBAI**

T 91 22 6616.1414

**MUNICH**

T 49 (0) 89.45.55.53.0

**NEW DELHI**

T 91 12.4485.4444

**NEW YORK**

T 1.212.336.0200

**ORANGE COUNTY**

T 1.949.930.8000

**PARIS**

T 33 (0) 1.53.57.81.23

**PHILADELPHIA**

T 1.215.814.1600

**PRAGUE**

T 420.221.411.341

**ROME**

T 39.06.802071

**SAN FRANCISCO**

T 1.415.495.4141

**SANTIAGO**

T 56.2.2.940.2700

**SAO PAULO**

T 55 11.2050.8000

**SEATTLE**

T 1.206.224.5660

**SHANGHAI**

T 86 21.2326.2828

**SILICON VALLEY**

T 1.650.356.5500

**SINGAPORE**

T 65 6586.1186

**STAMFORD**

T 1.203.324.6333

**STOCKHOLM**

T 46 8.5348015 0

**SYDNEY**

T 61.2.9240.0100

**TOKYO**

T 81 3.5223.9510

**TORONTO**

T 1.416.361.0311

**VIENNA**

T 43.1.36.88.700.0

**WARSAW**

T 48.22.321.02.00

**WASHINGTON, D.C.**

T 1.202.639.8111

**ZURICH**

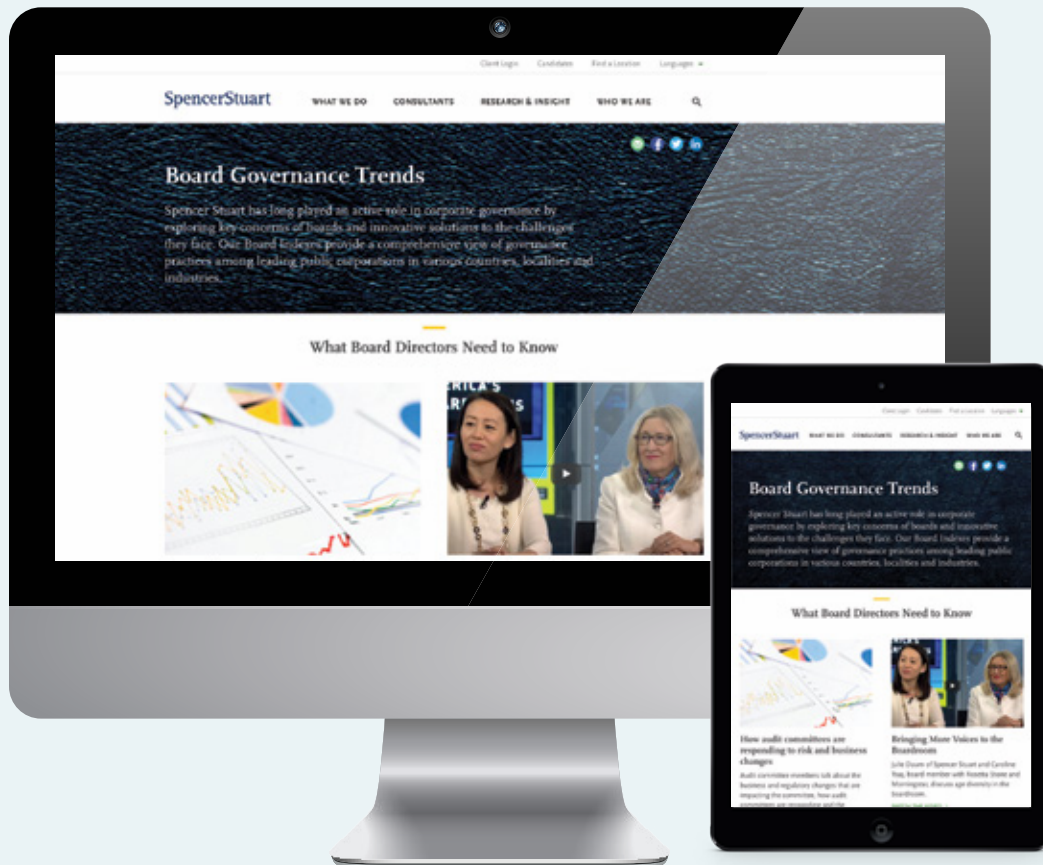
T 41.44.257.17.17

## Social Media @ Spencer Stuart

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.



# Board Governance Trends: A Global View



Spencer Stuart Board Governance Trends is an exclusive source of insight into the way board practices are changing around the world and how they compare across countries. It is a one-stop online resource for the latest data in board composition, governance practices and director compensation among leading public companies in more than 20 countries.

[www.spencerstuart.com/research-and-insight/board-indexes](http://www.spencerstuart.com/research-and-insight/board-indexes)

Visit [spencerstuart.com](http://spencerstuart.com) for more information.



- Amsterdam
- Atlanta
- Bangalore
- Barcelona
- Beijing
- Bogota
- Boston
- Brussels
- Buenos Aires
- Calgary
- Chicago
- Copenhagen
- Dallas
- Dubai
- Frankfurt
- Geneva
- Hong Kong
- Houston
- Istanbul
- Johannesburg
- Lima
- London
- Los Angeles
- Madrid
- Melbourne
- Mexico City
- Miami
- Milan
- Minneapolis/St. Paul
- Montreal
- Moscow
- Mumbai
- Munich
- New delhi
- New York
- Orange County
- Paris
- Philadelphia
- Prague
- Rome
- San Francisco
- Santiago
- Sao Paulo
- Seattle
- Shanghai
- Silicon Valley
- Singapore
- Stamford
- Stockholm
- Sydney
- Tokyo
- Toronto
- Vienna
- Warsaw
- Washington, D.C.
- Zurich

